

# デジタルエクセレンスの解明

## DX先進企業が示す成功の要諦



April 2024

Monstarlab ::

# Contents

01 はじめに

02 DX の事業インパクト

03 DX パイオニアの DNA

04 日本企業の現状と課題

05 日本企業の DX 成功に向けたヒント

06 終わりに

# 01 はじめに

モンスターラボは、世界19の国と地域で、デジタルコンサルティングを提供してきましたが、その中で多くのDXの成功及び失敗を目の当たりにしてきました。これらの知見をもとに、このたび「DXケイパビリティ指数」を開発し、世界8か国でグローバル調査を実施いたしました。モンスターラボがグローバルで蓄積した「世界の集合知」が、今後のDX推進の一助となれば幸いです。

# DXケイパビリティ評価指数とは

DX ケイパビリティ評価指数（以下、DX 指数）は、各企業のデジタル・トランスフォーメーションの成熟度を示す指標です。「顧客接点と製品」、「戦略」、「組織と文化」、「オペレーション」、「テクノロジー」の5つを柱とする分野に分類される25個のケイパビリティについて、約80の評価項目の回答結果に基づき0~10のスコアで指数化しています。



## 1. 顧客と製品

顧客との対話、製品、サービスにおいて、どれだけデジタルを活用しているか

顧客エンゲージメント

顧客ロイヤリティ

顧客インサイト

顧客満足度

製品価値



## 2. 戦略

デジタル施策を通じて、どこまで競争優位性の変革を行っているか

ブランドマネジメント

戦略的経営

戦略的位置付け

財務と投資

パートナーシップとイノベーション



## 3. 組織と文化

企業文化、ガバナンス、人材プロセスが企業の成熟に繋がり、事業成長やイノベーションにおける目標の達成を支えているか

文化

リーダーシップ

組織デザイン

職場環境

タレントマネジメント



## 4. オペレーション

デジタル技術を活用して効率性と有効性を高め、プロセスや業務の改善を行っているか

自動化

コスト削減と効率化

導入と実装

プロセス

ガバナンス



## 5. テクノロジー

技術基盤や投資活動はどこまで事業戦略目標を貢献しているか

アプリケーションとアセット

デリバリーガバナンス

ネットワークとセキュリティ

テクノロジーアーキテクチャ

データと分析

## 本調査の概要

本レポートのデータは、モンスターラボのガイダンスのもと、Financial Times 社の子会社である FT Longitude 社が 2023 年 8 月から 9 月にかけて実施した 875 名のビジネスリーダーを対象とした Web 調査によるものです。回答者には、様々な業界と市場を代表するビジネス・リーダーが含まれており、異なるセクターや国における DX の包括的な実態を見ることができます。また、グローバルの専門家へのインタビューも加え、DX 先進企業の取り組みへの理解を深めています。

### 調査の対象

| 国             | 役職              | 業種                 | 従業員数                        |                    |
|---------------|-----------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
| サウジアラビア (3%)  | CX 部門の管理職 (5%)  | 専門サービス (5%)        | 10,000 人以上 (17%)            |                    |
| アラブ首長国連邦 (6%) | 技術部門の管理職 (6%)   | エネルギー・ユーティリティ (5%) |                             |                    |
| オランダ (6%)     | DX 部門の管理職 (8%)  | TMT (5%)           | 5,000 人～<br>10,000 人未満 (9%) |                    |
| デンマーク (6%)    |                 | 製薬・ヘルスケア (6%)      |                             |                    |
| ドイツ (11%)     | IT 部門の管理職 (37%) | その他 (6%)           | 1,000 人～<br>5,000 人未満 (34%) |                    |
| イギリス (11%)    |                 | 建設 (7%)            |                             |                    |
| アメリカ (23%)    |                 | CIO (8%)           |                             | 物流・交通/運送 (7%)      |
|               |                 |                    |                             | 小売・コンシューマー事業 (10%) |
|               |                 |                    |                             | 金融サービス (12%)       |
| 日本 (34%)      | CTO (8%)        | 製造業・自動車 (15%)      | 500 人～<br>1,000 人未満 (17%)   |                    |
|               | CEO (28%)       | IT (21%)           | 500 人未満 (23%)               |                    |

# DX パイオニアと遅行企業

本レポートでは、DXの先駆的な“DXパイオニア”と、遅れをとる“遅行企業”という、2つの異なるアーキタイプの分析を柱にしています。

DXパイオニア（DX ケイパビリティ評価指数で 8 点以上の企業）は、全体の上位 20%を占めています。急速なデジタル進化に対して組織的に対処することで、売上や利益のみならず、顧客満足度や生産性、従業員満足度など、事業活動における包括的な KPI 向上に成功している企業になります。

一方で、遅行企業（DX ケイパビリティ評価指数で 5 点以下の企業）は、全体の下位 18%を占めています。DXの導入が遅れ、変化のペースに追いつくことが困難な状況に直面している企業になります。

本レポートは、2 つのアーキタイプの実践と成功パターンを比較し深掘りすることで、他企業が自身の DX の取り組みを強化し、急速に進化する今日のデジタル環境において、競争力を維持するための実践的示唆を提供することを目的としています。

## 02

# DXの事業インパクト

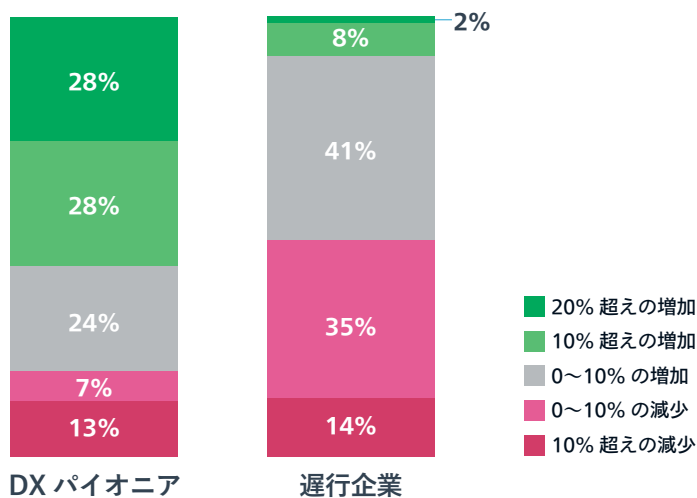
DXの概念が提唱されて久しい現在、あらゆる業界のあらゆる規模の企業が、多かれ少なかれDXの推進に取り組んでいるかと思います。多くの新たな経営アプローチや概念が生まれては“バズワード”として消えていく中で、なぜここまでDXという概念が一般化したのでしょうか。その答えは、DXが事業インパクトに直結するからに他なりません。

## DXパイオニアはあらゆる事業インパクトで 遅行企業を凌駕

DXの取り組みに成功しているDXパイオニアは、著しい売上成長、収益性の向上、株価の上昇を実現していることが、今回の調査から定量的に明らかになっています。

以下のグラフは、DXパイオニアと遅行企業の過去12か月間の平均売上成長率に対する回答を示していますが、DXパイオニアの半数以上(56%)は、平均売上成長率を10%超と回答していますが、遅行企業はその割合はわずか10%に過ぎず、両者の成長率には圧倒的な差が見て取れます。

過去12ヶ月間の売上成長率



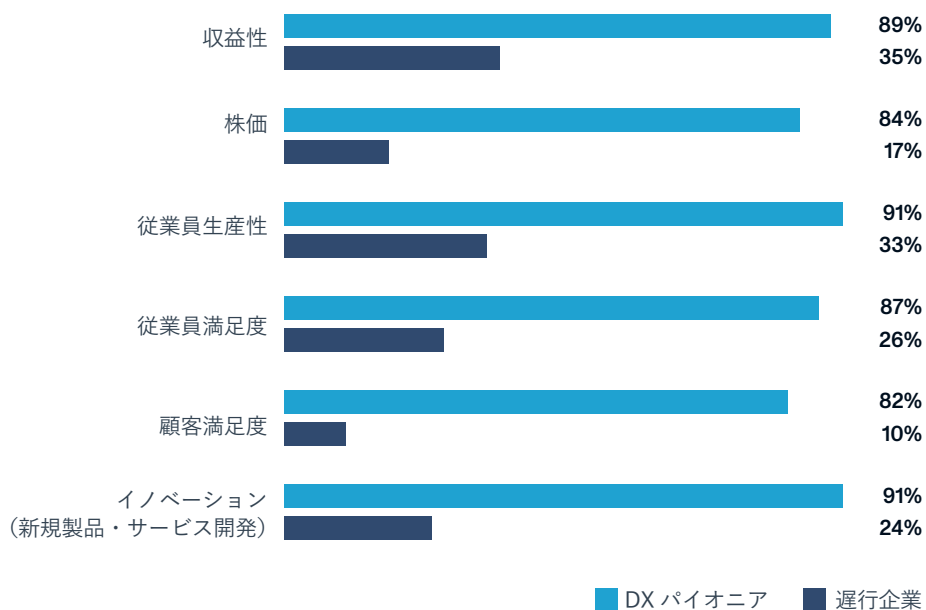
また、収益性の向上についても、DXパイオニアのうち89%が向上したと回答しているのに対して、遅行企業では35%に留まっています。また、DXパイオニアの84%が株価が上昇していると回答したのに対し、遅行企業の52%は株価の低迷を経験しており、上昇した企業の比率はわずか17%でした。

さらに、DXパイオニアは生産性及びイノベーションの面でも非常に優れていることが分かっています。DXパイオニア企業の91%が、過去1年間で従業員の生産性と革新性が向上したと回答しています。

対照的に、遅行企業は遅れをとっています。従業員の生産性が向上したと回答したのはわずか33%、革新性が向上したと回答したのは24%でした。



「DXの取り組みは、以下の経営指標について、どう影響しましたか?」との質問に対して「改善した」と回答した企業の割合



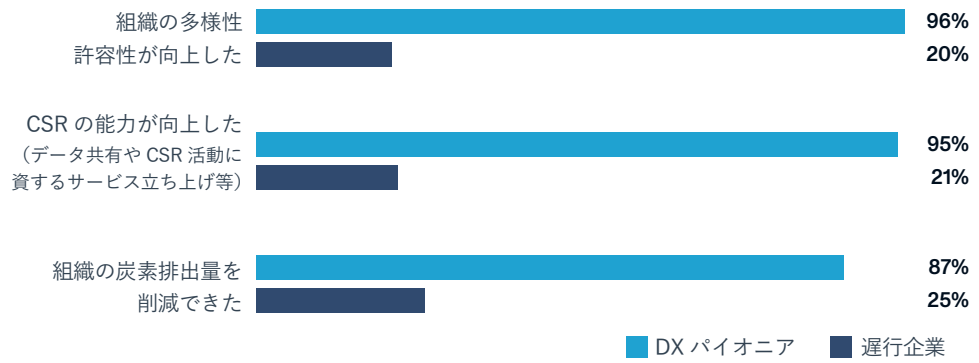
## DXはDE&Iなど、より大きな影響力をもたらす触媒となる

DXは、収益や利益率の成長だけでなく、社会的インパクトの促進にも貢献しています。DXパイオニアの実に96%が、DXがダイバーシティ&インクルージョンの向上を促進していると回答しています。また、95%がCSRの能力が向上し、87%がCO2排出量削減への取り組みに貢献したと回答しています。一方、これらのインパクトを出せた遅行企業は、いずれも20%台に留まっており、大きな差が生じているのが分かります。

これらの社会的インパクトの要素は、顧客や株主、従業員などに対する中長期的ブランドに直結するものであり、大きな事業インパクトにつながることは明白です。

これらの結果を踏まえると、DXは単にビジネスのバズワードではなく、企業が戦略を検討するうえで最も重要な論点の一つとすべきであることが、あらためて明確化されたと考えられます。

「DXの取り組みは、以下の経営指標について、どう影響しましたか？」との質問に対する回答割合



## 03

# DXパイオニアのDNA

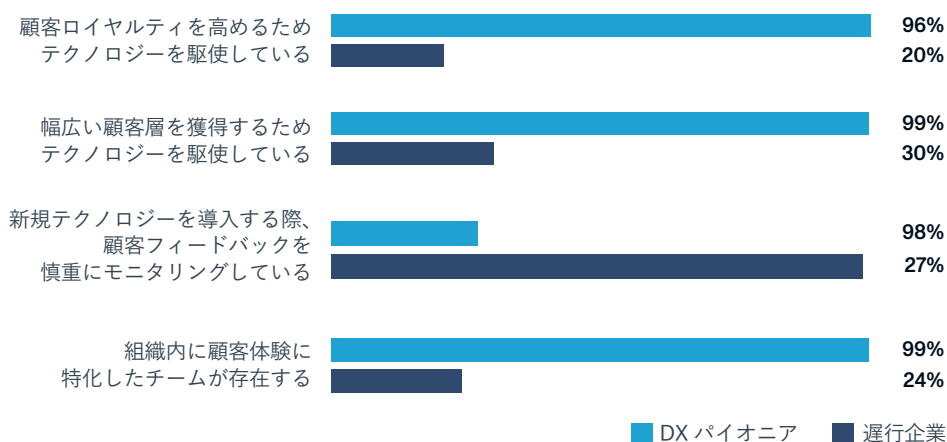
今回の調査結果の分析から、DXパイオニアに特徴的な価値観やプロセスが明らかになりました。これらは、DXパイオニアがDXで成功を収める上での必須要件であり、また組織に刻まれたケイパビリティであることから、「DXパイオニアのDNA」と考えられます。今回の分析から識別された7つのDNAについてご紹介します。

## DNA-1. 徹底した顧客価値起点

DXパイオニアの最初の特徴は、DXの成功についての考え方の核にあります。

それは、DXがどのように顧客の体験を向上させ、どう顧客ニーズに答えられるか、と常に顧客に焦点を当てていることです。

以下のグラフは、今回の調査における「顧客価値」に関連した設問の集計結果になります。DXパイオニアは、ほぼ全ての企業が、CX（カスタマー・エクスペリエンス）専任チームを有し、顧客価値を起点に新たなテクノロジーを導入し、顧客価値を重視した製品及びサービスを開発し、かつ顧客からのフィードバックを継続的に分析しているのに対して、遅行企業では、これらの活動を実施しているのは20~30%にすぎません。



これらの顧客価値に対する基本姿勢の違いは、実際の顧客体験に対して大きな差につながります。以下のグラフが示すように、DXパイオニアの52%はオムニチャネル化を達成し、また48%はデジタル上の顧客接点強化によるシームレスな顧客体験を実現していると回答しているのに対して、驚くべきことに遅行企業でこれらを実現できていたのは、ほぼゼロでした。

顧客接点において以下を実現していると答えた企業の割合



一方で、理想的な顧客体験を実現することは、DXエリートとも言うべき DXパイオニアであっても簡単なことではないことが、今回の調査で明らかになっています。

上記グラフが示すように、顧客起点のプロセスを確立している DX パイオニアであっても、オムニチャネル化を完全に実装できていると回答した企業は 52%、シームレスな顧客体験を実現できている企業は 48%、セルフサービスは 35% と、その水準は決して高くありません。

デジタル環境への移行は、大きな成長レバーである一方、既存の顧客体験に与える影響も大きいことから、拙速に進めることは、既存顧客が離反するリスクにつながります。

Kyndryl 社の CIO Advisory Partner である Bill Genovese 氏は、顧客の期待に与える影響を理解することの重要性を強調し、次のように述べています。

「デジタルでのプレゼンスが限定的な従来の実店舗型ビジネスが、突然 24 時間 365 日のデジタルアクセスを顧客に約束した場合、顧客の期待は 10 倍に高まることを認識しなければなりません。一足飛びにその期待に答えようとすることは大きなリスクを生みます」

そのため、顧客の反応を見極めながら試行錯誤を重ね、漸次的に実装していくアプローチが必要であり、だからこそ、DX パイオニア企業は顧客に常に焦点を合わせ、顧客フィードバックの収集、及びそれを顧客体験に継続的に反映していく体制とプロセスを重視しているのです。

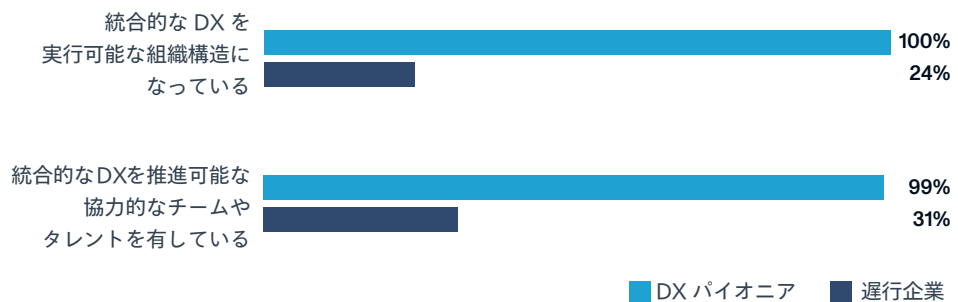
## DNA-2. 全社統合的なDX組織

DXパイオニアは、DXが事業及びシステム全体に影響を及ぼすことから、包括的かつ統合的なアプローチを重視しています。

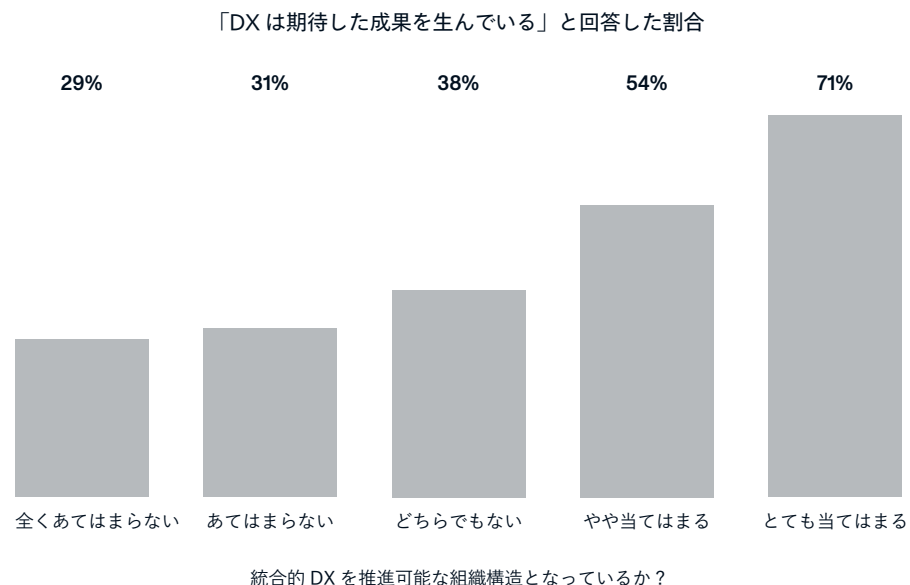
大きな顧客価値をもたらすDXを実現するためには、顧客ニーズを理解している事業部門、コーポレート部門、それらのシステム基盤を司る情報システム部門が、同じDXの戦略的目標を共有することが重要です。

そのためには、全社的なDXを司る組織（例：トランスフォーメーション・オフィス）を作り、当該組織に大きな権限を与えることが必要です。DXをスピード感を持って進められている企業は、全社横断的なDXに責任を持つ組織が、予算配分やリソース配分に大きな影響力を持つことで、企業全体にとって最適なDXを、スピード感を持って意思決定できる構造としています。

今回の調査でも、100%のDXパイオニアが、全社統合的なDXを実現できる組織構造となっていると回答しているのに対して遅行企業では24%に過ぎませんでした。



実際、全社統合的なDXを実現できる組織構造は、DXで成果を実現する上で肝になる要素であることが調査からも明確になっています。以下のグラフが示す通り、全社統合的な取り組みを実現する組織構造になっている企業ほど、DXの取り組みから期待された価値を実現している傾向が見て取れます。



UAE の銀行の中で最古の歴史を持ちながら、中東でデジタルバンクの先頭を走るマシュレク銀行の Group Head Technology, Information, and Transformation の Razek 氏はマシュレク社の取り組みをこう述べています。

「顧客インパクトの大きな DX を進めるためには全社的なトランスフォーメーション組織が必要です。組織全体の DX 戦略や、それを踏まえた投資判断（何を外部に頼り、何を自社で作るのか）、全社的なシステムアーキテクチャーなど、単なる情報システムを超えた全社的意思決定をドライブしていく必要があるからです。だからこそ私の肩書は、テクノロジー及びシステムの責任者であると同時に、トランスフォーメーションの責任者でもあり、CEO と密接にコミュニケーションしているのです。」

## DNA-3. 一貫した戦略ドリブン

DX で成功を勝ち取るためには、単に全社統合的な DX 組織を作り、予算を割り当てれば良いわけではなく、そこには一貫した戦略と、それを担保する仕組みが必要です。

今回の調査では、DX の波に乗り遅れている遅行企業ですら、過半数の企業が「DX は今後 3 年間の事業の基盤である」、また「DX の明確な予算がある」、と回答しています。

遅行企業も手をこまねているわけではなく、DX の重要性を認識し、何らかのアクションを取っていることが見て取れます。

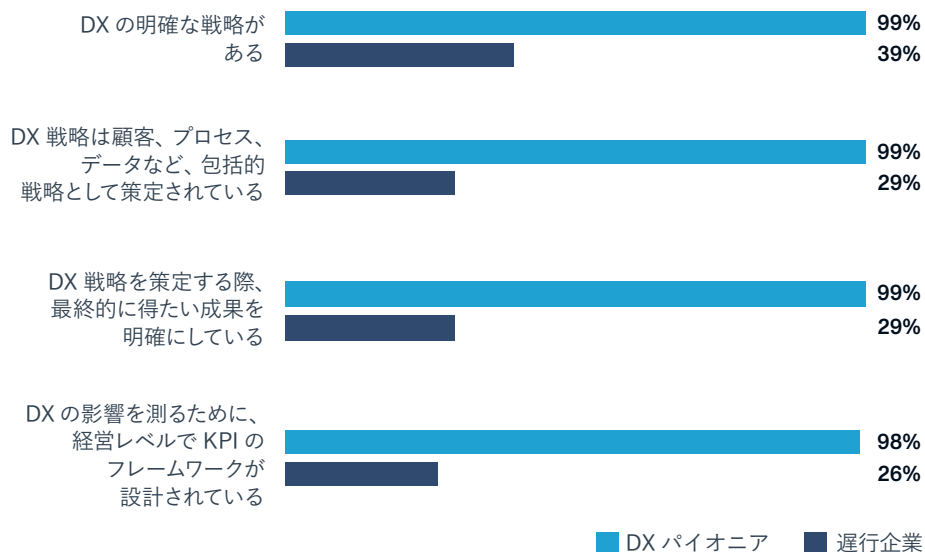


では、DX を事業の重要アジェンダとして捉え、予算を確保しながらも、なぜ遅行企業は成果を出せていないのでしょうか？その重要な要因の一つとして、DX 戦略の有無、さらには、その戦略を実現する仕組みの有無があげられます。

以下のグラフの通り、DX パイオニアは DX の明確な戦略を有しているのに対して、遅行企業では明確な戦略がある企業は 4 割を下回っています。この段階で既に大きな差が開いていますが、（顧客、プロセス、データなど）DX 戦略の包括性や、DX で実現を狙う最終的成果の明確性、成果を測る KPI フレームワークの有無では、それらを実現できている遅行企業の割合はさらに下がり、3 割未満となっています。

戦略自体が DX での成功に不可欠であることは当然ですが、その戦略を、テクノロジーやバリューチェーン、組織を通して、一貫性を持って実現させる基盤こそが DX の成否を分けることが今回の調査から明確になったと言えます。





これは、前述した通り経営上のインパクトにつながるDXの実現には、組織横断的な施策が不可欠であることに起因しています。一貫した戦略なしにDXを推進すると、組織横断的な施策につながらず、自部署完結型のDXばかりが積み上がり、振り返ってみたら、DXに投資はしたが成果なし、といった状態に陥ります。

例えば、「株式市場からのプレッシャーもあるし、何でも良いからDXをしよう！」と具体的戦略なしにトップダウンで押し進め、コーポレート部門がなんとなくRPAを導入するケースが典型例です。担当部署としては生産性が向上されたことで作業時間が何百時間削減された！我々はDX(ばいもの)を実現した！という話になるかもしれませんが、経営目線では、その削減された時間が新たな顧客価値を生むわけでもなく、コストも下がらず(多少残業代が下がる程度)、気づいたら特に何のインパクトもなかった、という事態に陥りやすいのです。

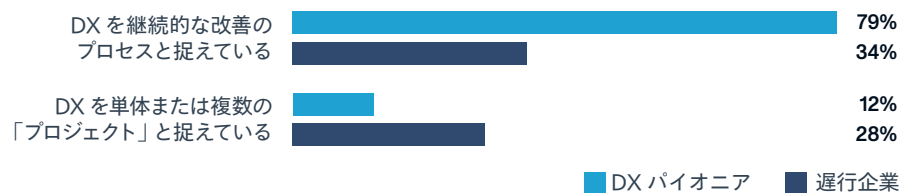
本質的なDXには、全社的な取り組みが不可欠だからこそ、目指す成果と直結した明確な戦略と、それを一貫した形で実現させる基盤が重要になるのです。

## DNA-4. 漸次的かつ継続的変革 (not ビッグバンの変革)

Imperial College London の Christopher Tucci 教授は、「DX は、全方的かつ急速に進めるビッグバン・アプローチを採用するのは非常にリスクが高い」と言います。

DXはまさに全社の変革であるため、複雑に絡み合ったシステムを急速にモダナイズすることはそもそも不可能ですし、仮にできたとしても致命的な障害発生の原因にもなりかねません。また、「顧客価値起点」でも述べた通り、顧客が急速なデジタル化についてこれず、離反を招く事態にもつながりかねません。さらに、常に新たなテクノロジーが生まれる中では、最善の意思決定が常に変化し続けることから、結局はビッグバンアプローチは有効ではなく、常に変化に対して迅速に対応していくしかないのです。

実際、DXパイオニアの79%は、「DXを継続的な改善のプロセスである」と捉えているのに対して、「一時的なプロジェクトと捉えている」DXパイオニアは12%に過ぎません。



なお、継続的な改善プロセスの肝になるのが、アジャイル・アプローチです。既に市民権を得て導入が進んでいるアプローチですが、アジャイル・アプローチを「とりあえず計画なしにやってみること」という誤った解釈をしている企業も散見され、その完成度は千差万別なのが実態です。有効なアジャイル・アプローチの肝は、KPIに照らして何がうまくいっているかを常に評価し、必要に応じて軌道修正を行うことであり、KPIの完成度がその有効性に大きく影響します。

テンセント出身のCEOが立ち上げた、香港を拠点とするオンライン証券会社のFutu社のChief Information and Security OfficerであるWilliam Floyd氏は、アジャイル・アプローチにおいて明確なKPIを定義する重要性を次のように強調します。「KPIで最も重要なのは、顧客からのフィードバックです。我々は継続的に顧客フィードバックを得て改善点を識別し、現状を再評価する仕組みを確立しています。この継続的改善の仕組みがあって初めて、DXが着実に実現されていくのです。アジャイル・アプローチを『早く失敗すること』と表現する人もいますが、我々は、KPIを起点に『早く学ぶこと』であると理解しています。」

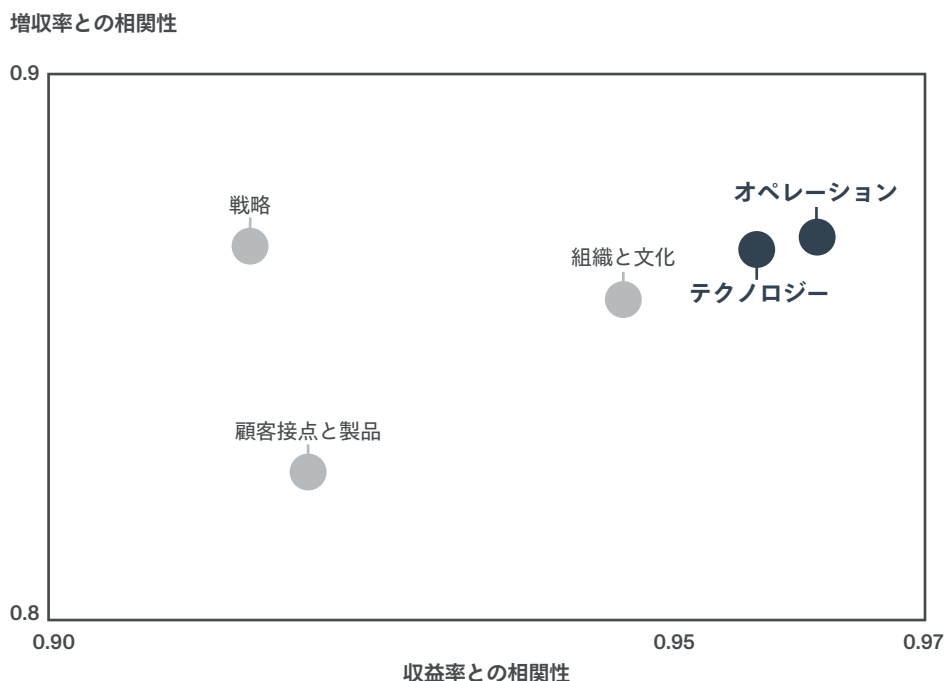
## DNA-5. 基盤への徹底的投資

DXパイオニアはあらゆるDXケイパビリティで他企業を上回っていますが、特にオペレーション及びテクノロジー、いわゆるDXを支える基盤において他社を凌駕していることが今回の調査から分かってきました。

今回の調査対象企業875社について、顧客接点と製品、戦略、組織と文化、オペレーション、テクノロジーの5つのケイパビリティ要素別に、評価指数の分散度（標準偏差）を分析してみると、オペレーション及びテクノロジーの分散度が最も大きくなることが分かりました。これは、優れた企業と劣後している企業の差が最も大きいケイパビリティ要素がオペレーション及びテクノロジーであることを意味します。すなわち、DXパイオニアは、特にオペレーション及びテクノロジー基盤に徹底的に投資し、他社を凌駕する基盤を構築することで、差別化の源泉としているのです。

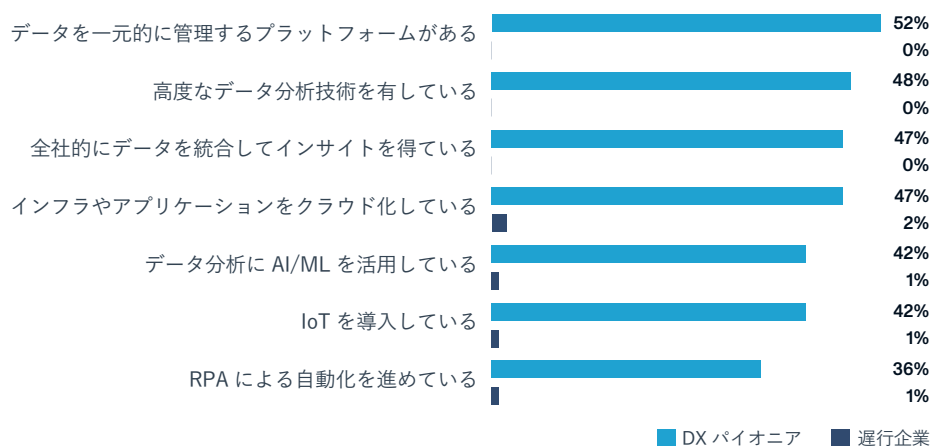
また、オペレーション及びテクノロジーのケイパビリティ評価指数は、増収率及び収益性との相関性が高いことが分かりました。下図は、今回の調査対象企業の増収率及び収益性の改善率に対する回答と、ケイパビリティ要素別の評価指数の相関性を表しています。いずれのケイパビリティも相関係数は0.8を上回っており、高い相関性を示している（各ケイパビリティが高ければ高いほど、増収率が高く、収益性も高くなる）ものの、その中でも特に、オペレーション及びテクノロジーの相関性が高くなっています。

意外なことに、財務的成果に直結しそうな「顧客接点と製品」の相関性は相対的に低く、財務的成果との直接的関係性が低そうに見える、オペレーション及びテクノロジー基盤が、DXで成果を得るために重要であることが見えてきています。



これら2つの分析から、DXパイオニアはDXを支える基盤に徹底的に投資することで差別化を図り、事業上の成果（増収及び収益率増）を勝ち取っている姿が浮かんできます。何事も基礎の大切さが叫ばれますが、DXにおいても、製品やサービス自体よりも、それを支える基盤こそが大切であることが定量的に明らかになったと言えます。

なお、オペレーション及びテクノロジーのケイパビリティに関して、特にDXパイオニアと遅行企業の差が目立ったのがデータ基盤に関する項目です。以下のグラフが示す通り、DXパイオニアは統合的なデータ基盤を整備し、AI/ML（人工知能と機械学習）を活用して高度なデータインサイトを得ているのに対して、遅行企業ではほとんどそれらの基盤を構築できていません。こういった差が積み重なり、増収率及び収益性の差につながっていると思われます。



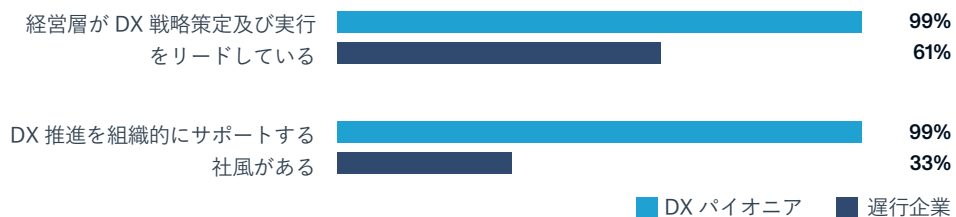
## DNA-6. DXの社風への昇華

DXパイオニアの成功の元となるのは、先進的なテクノロジーだけではありません。彼らはDXを支持する全社的な社風を醸成することで成功をより確実なものにしています。

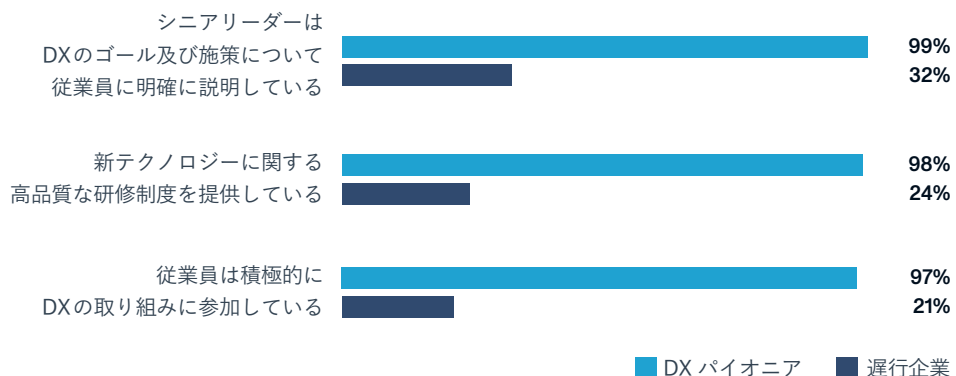
DX成功の必須要件として良く言われるのが、特に戦略面において経営陣が積極的にDXのイニシアティブをとることですが、今回の調査では経営陣の積極的なイニシアティブは決して十分条件では無いことが明らかになりました。

以下のグラフは、経営陣のDXへの関与度、及びDXの社風への定着度の回答状況です。DXパイオニアは、予想通り、経営陣の関与度、及び社風への定着度のいずれも、99%の企業が当てはまると回答しており、非常に高い水準となっています。

一方、遅行企業では2つの項目に大きな乖離があることが分かりました。遅行企業でも意外なことに61%と比較的多くの企業で経営陣がDXのイニシアティブをとっている一方で、DXを社風として定着できている企業は一気に減り、33%となっています。DXが戦略の根幹になっている昨今、「経営陣がDXに積極的に関与すること」はもはや当然のことであり、さらにその先の社風への昇華ができるかが差別化の源泉になるのです。



では、社風への昇華はどう図られているのでしょうか？重要なのは、DXへの取り組みを形作る従業員の自発性を促す組織的な仕組みづくりです。以下のグラフが示すように、DXパイオニアはDXの具体的なゴールや戦略を明確にコミュニケーションし、社員がDXに参画することを積極的に促進し、必要な研修やリスクリングに投資する等、言ってみれば当たり前のことを、愚直にやりきっているのに対して、遅行企業では、それらを実行しているのはわずか2~3割に過ぎません。経営陣が「DXを進めよう！」といくら叫んでも、結局具体的な取り組みを進める従業員の自発性がなければ、意味のある変革はできないことを明確に示していると考えられます。

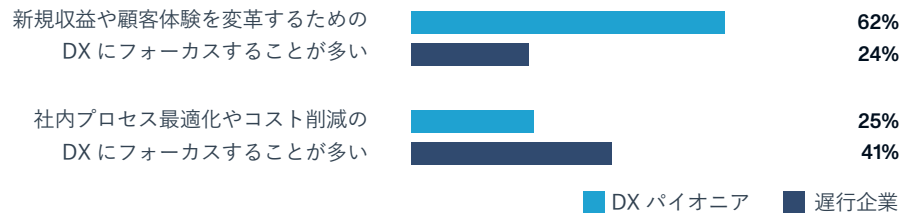


食品加工や容器包装事業におけるリーディングカンパニーであり、近年は食品飲料メーカー向けに DX ソリューションを提供し、「2023 年の革新的な企業 (Best Workplaces for Innovators)」に選出された Tetrapak 社は、まさに好事例です。Tetrapak 社の Senior Service Manager of Global Information Systems の Yogam Gnananandam 氏は、同社の社風改革について以下の通り述べています。

「トラディショナルなビジネスモデルからスタートしている我々にとって、全社的変革に向けた社風醸成は非常に重要でした。まずは社員がデジタルの価値を理解し、売り込むことができるマインドセットの育成を行い、次に働き方の変革を行いました。従来の縦割型の体制ではなく、技術・DX・オペレーションの担当者からなる組織横断的なチームの立ち上げが必要と考え、経営陣に組織変革を求めました。非常にチャレンジングな取り組みではありましたが、結果的によりユーザー目線に立った高度なソリューション提供を実現することができました。」

## DNA-7. イノベーションの仕組み化

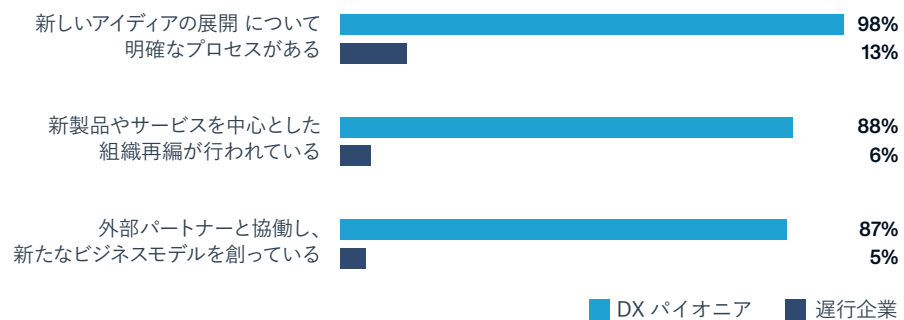
DXパイオニアのDNAの最後の特徴は、卓越したイノベーション能力です。以下のグラフが示すように、遅行企業は、DXを社内のプロセス改善やコスト削減のために利用することに重点を置くことが多い一方で、DXパイオニアはその範囲を広げ、顧客との関係に革命をもたらし、新たな収益モデルを開発することを目指しています。



本DNAのポイントは、単にDXのプライオリティをどこに置くかではなく、難易度の高いイノベーションを継続的に実現するための仕組みをいかに構築できるかにあります。

モンスターラボでも、多くのクライアントに対して、新規事業創出のご支援をさせていただいていますが、財務的インパクトにつながるイノベーションを一時的なプロジェクトで実現するのは、取り組み自体は重要であるものの難易度が高いと感じています。それよりも、イノベーションの芽を生じさせる土壌と、その芽を見逃さず、大きく育てる仕組みを作ることが効果的です。

実際、DXパイオニアはイノベーションを育てる仕組みに投資しています。以下のグラフが示すように、DXパイオニアは新しいアイデアの芽を大きく育てるために、明確なプロセスを設けており、また新製品やサービスを中心とした組織再編を実施することで、イノベーションを重視する組織風土の醸成も図っています。さらに、外部パートナーと協働することで、イノベーションに必要な客観的視点と専門性を適切に組み込んでいます。



世界の基幹産業に革新的なソリューションを提供する Emerson 社の Global Director of Intelligent Automation である Bill Blase 氏は、効果的なアイデアを見つけ出すために、高頻度かつ継続的にアイデアからプロトタイプを作成し、その有効性を検証する「プログレッション・オア・ピボット」の理念を推進していると言います。

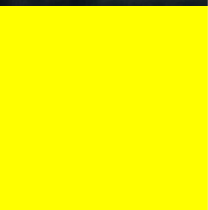
また、Mashreq 社の Razek 氏は、イノベーションにおいては「外向きの冒険型」と「内向きの起業家型」の 2 パターン存在し、同社ではそれぞれのタイプに合った取り組みを実施していると言います。「前者については、ベンダーが自社のサービスやソリューションを紹介し、社員とのコミュニケーションやアイデアの交換を行うことができる展示スペースをオフィス内に設置しており、後者については社員が自身のアイデアを社内でピッチし、選出されたアイデアについては具体化に向けた開発資金が提供されるような取り組みを行っています。イノベーションの芽を育て、周りもそれを後押ししてくれるような環境が弊社にはあると感じています。」



# 04

## 日本企業の現状と課題

ここまでの内容は、グローバル全体のデータを活用し、世界におけるDXパイオニアと遅行企業の共通項を提示してきましたが、ここからは、日本、欧州、アメリカ、中東の各地域の特徴と、諸外国と比較したときの日本の現状を見ていきます。

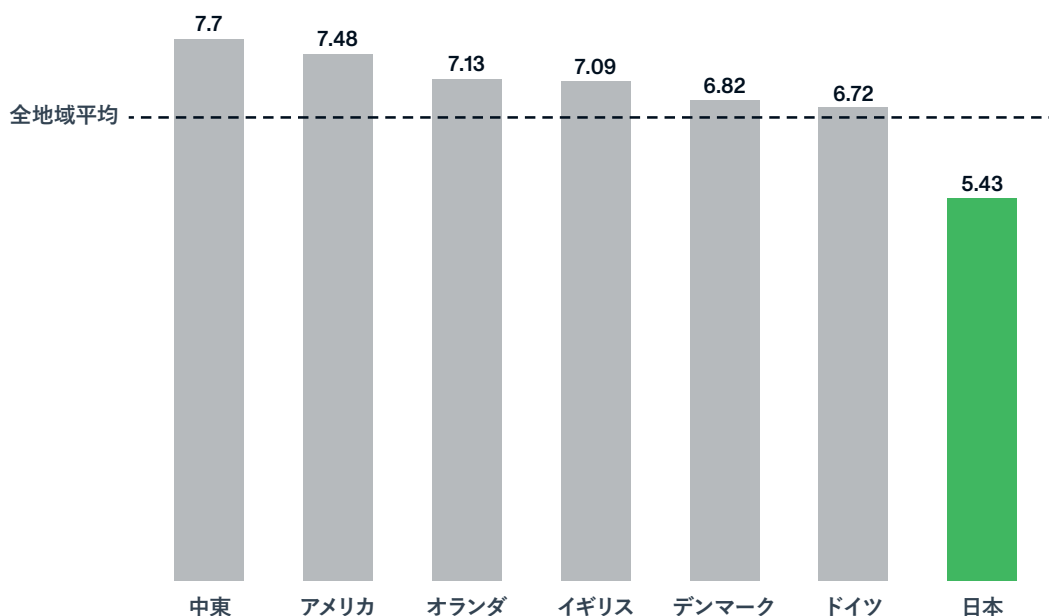


## 国を挙げてDXに取り組む中東が首位に対し て日本は最下位

以下のグラフは、DXケイパビリティ評価指数を国別に比較したのですが、指数が最も高いのは中東（サウジアラビア及びUAE）で、次にアメリカとなっています。

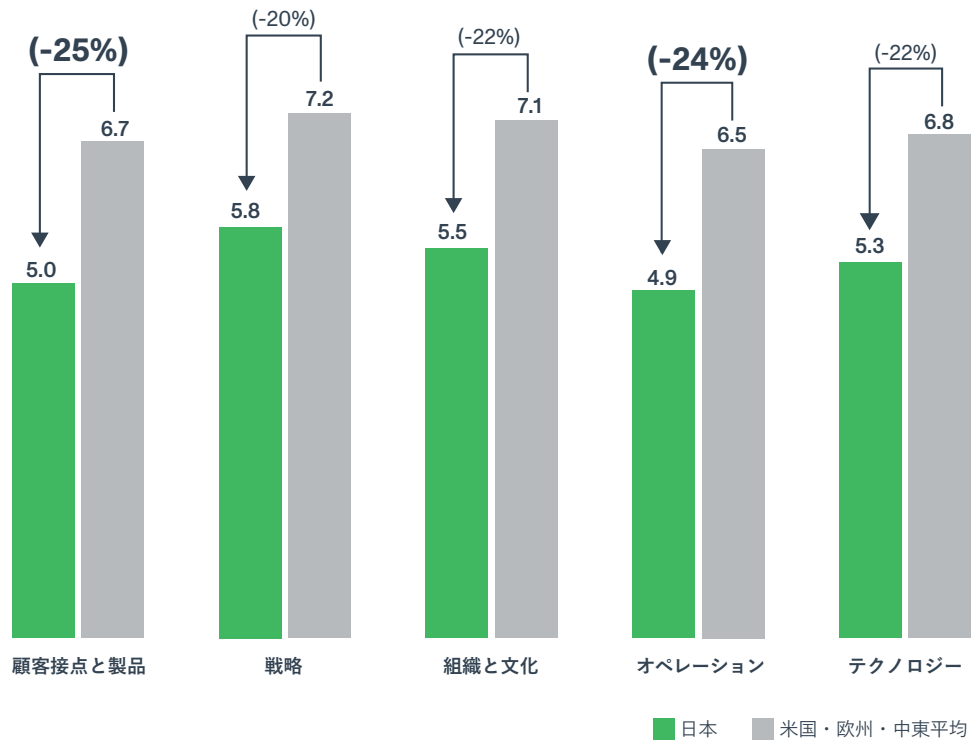
中東は、急成長を遂げているフィンテックセクターに代表されるように、オイル中心の経済からの脱却を実現するため、デジタル産業育成に強いコミットメントを示しています。

そのため中東では、ブロックチェーンや人工知能、メタバースなどの先進技術に大規模に投資し、国をあげたDXの取り組みを進めています。例えば、UAEではメタバース及び関連領域に集中的に投資し、2027年までに同領域でドバイを世界トップの都市とすることを狙っています。サウジアラビアでは、巨大スマートシティプロジェクトNEOMやブロックチェーン企業、通信・情報基盤強化に集中的に投資されています。また、2023年11月に、2030年の万博開催地がリヤドに決定したのを受け、先進技術領域への投資は、足元でさらに勢いを見せています。



マシュレク社の Group Head Technology, Information, and Transformation の Mohamed Abdel Razek 氏は、中東地域のデジタル先進性に関して、次のように述べています。「サウジアラビア、アラブ首長国連邦、バーレーンはフィンテック・ハブを設立し、イノベーターや投資家、課題解決を求める個人を惹きつけています。フィンテック・エコシステムの育成に重点を置くことは、この地域がデジタルの発展を推進し、活気あるテック・コミュニティを育成しています」

一方、日本の DX ケイパビリティ評価指数は 5.43 と、残念ながら他の地域に比べて圧倒的負け組になっています。一体どこのケイパビリティで日本は劣っているのでしょうか？ 5つの領域「顧客接点と製品」、「戦略」、「組織と文化」、「オペレーション」、「テクノロジー」においてDXケイパビリティ指数を、日本 v.s. その他地域で分析\*すると、特に「顧客接点と製品」、及び「オペレーション」で差が大きく、「戦略」においては比較的差が小さいことが分かります。



\*: 各国で産業構造が異なることによる差異を調整するために、業種別の DX ケイパビリティを単純平均した値で分析。

# 「ハリボテ型 DX」に見える日本企業の3つの課題

この分析結果を見ると、顧客や現場オペレーションの視点なしに、現場から遠い本社主導で、それっぽいデジタル戦略をたて、新しいテクノロジーをとりあえず導入する、「ハリボテ型 DX」の姿が浮かんできます。

実は、「ハリボテ型 DX」は、モンスターラボが日本で DX のご支援をさせていただく際に良く目にするパターンです。日本が DX で後塵を拝していると言われて久しい昨今、日本企業の DX に対する危機感は日増しに高まっており、新たなテクノロジーが出てきた際の検討スピードは海外に比べても遜色ないのが実感です。一方で、そのテクノロジーが顧客価値にどう影響するかの視点なしに新テクノロジーの導入を優先して、とりあえずやっている感を出すだけの DX が進む場面も多く見受けられます。最近だと、「ChatGPT を来年 x 月までに何でも良いから実装するんだ!」といった、具体性の乏しいトップダウンから始まり、そのオーダーありきで戦略が構築され、結局顧客やオペレーションの価値向上につながらないケースが典型例です。

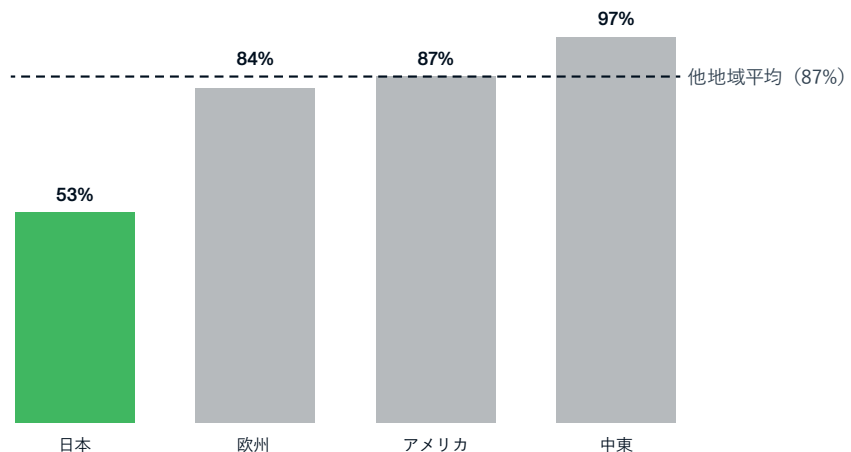
なぜ、日本企業ではこういった「ハリボテ型 DX」が多いのでしょうか？様々な要因が考えられるとは思いますが、今回の調査からは、以下の3つの構造的要因が浮かび上がってきています。

## 1. DX部門の構造的な推進力不足

前段でも述べた通り、本質的な DX を実現するためには、全社での統合的 DX を可能とする組織が必要ですが、日本では DX の主幹組織が情報システム部門と類似の組織（または情報システム部門の下部組織）として作られ、全社での統合的 DX をドライブできるような組織構造になっていないケースが見られます。

実際、今回の調査でもその傾向は明確に出ており、「統合された取り組みをサポートする組織構造となっている」と答えた日本企業は 53% と、他地域平均（87%）に比べて大きく見劣りしています。

「統合的 DX を実行可能な組織構造になっている」と答えた企業割合

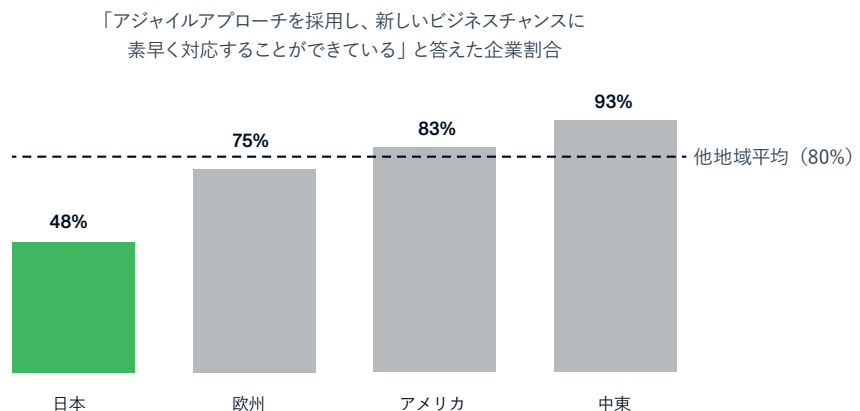


また、終身雇用が長く続いたが故に、プロパーの社内役員が大半を占める伝統的日本企業では、縦割り意識が非常に強く、DX責任者が土地勘のない事業部門に対して強い要求を出すことが難しいことも、DX部門の推進力不足につながっていると推察しています。全社を巻き込んだ本質的なDXを実現するためには、多くの場合現場のオペレーション変革が伴いますが、そういった全社に変革を迫る改革も、DX部門の推進力が不足すれば実現は難しいでしょう。このような状況では、できる範囲のDX（誰にも迷惑をかけないシステムやオペレーションのみを対象とするDX）で、DXのアリバイ作りをすることしかできず、顧客やオペレーションの本質的価値向上につなげられていないと考えられます。

## 2. アジャイル型DXへのアレルギー

DXパイオニアのDNAにもある通り、DXは漸次的かつ継続的な変革であり、大きな変革を一気に進める、いわゆる「ビッグバンアプローチ」では成功しません。漸次的かつ継続的アプローチは、試行錯誤を重ねながら、少しずつ方向修正をしていくアジャイル・アプローチが不可欠です。ところが、伝統的日本企業では、昔ながらの減点方式や完璧主義の企業文化が邪魔をして、エラーと学習を繰り返しながらアジャイルに変革していくアプローチが浸透しにくいと感じています。モンスターラボでも、2015年頃からシステム開発においてアジャイル・アプローチの導入を企業に働きかけてきましたが、保守的な企業文化から、海外に比べて浸透が緩やかであると感じています。

このような傾向は、今回の調査でも明確に表れています。以下のグラフは「アジャイルアプローチを採用し、新しいビジネスチャンスに素早く対応することができるか？」との設問に対する回答ですが、日本企業のアジリティ（48%）が他地域平均（80%）に比べて大きく見劣りすることが見て取れます。



また、逆のケースですが、最近では「DX=アジャイル型」、「アジャイル型=なんでも良いからやってみること」、という極端なイメージを持たれている企業も散見されます。このような企業では、十分な計画やKPIの定義もせず、自己流でプロジェクトを進めた結果、課題が山積してしまい、「うちにアジャイルは合わない」といった無意味なアレルギーが定着してしまっているケースも見られます。

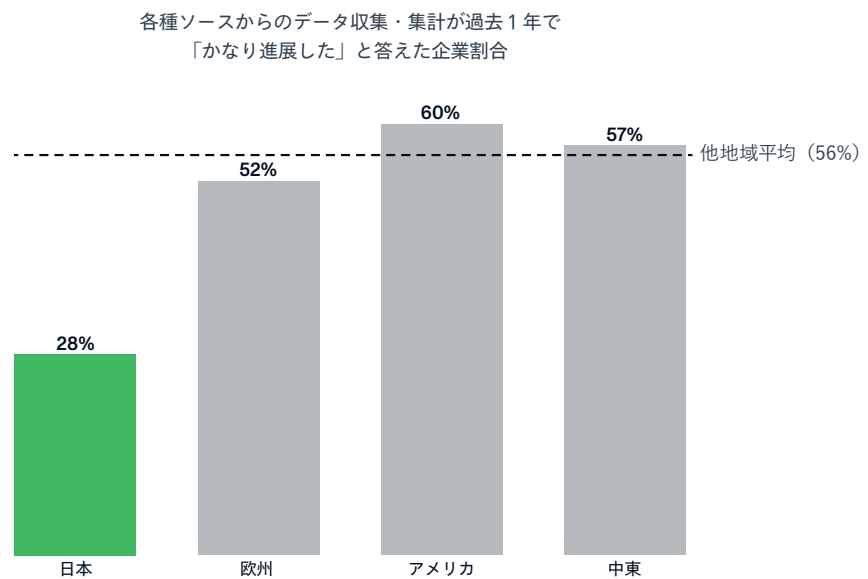
このような状況は、顧客や現場目線に基づきアジャイルに革新していくことから遠ざかり、頭でっかちな DX につながっているものと考えられます。

### 3. ブラックボックス化したレガシーシステム基盤

事業起点でインパクトの出せる DX を実現するためには、データをフル活用して顧客のインサイトを継続的に捉えていくことが必要不可欠です。前述した通り、今回の調査でも、DXパイオニアはデータ基盤への投資を優先的に行っていることが明らかになっています。

一方、日本企業では、自社のオペレーションに合わせた独自システムをスクラッチで開発することが多く、システムの複雑性が高いのが一般的です。また独自システムの設計及び開発を特定のベンダーに丸投げすることが多く、ジョブローテーションの多い人事制度も相まって、データ基盤がブラックボックス化しているケースが散見されます。このような状況では、そもそも事業目線で意味のあるデータを取ることも自体が困難にならざるを得ません。

実際今回の調査でも、各種ソースからのデータ収集・集計の取り組みが過去 1 年で「かなり進展した」と回答した日本企業の割合は 28%と、他地域平均（56%）と、大きく引き離されています。



モンスターラボでも、情報システム部門の方と議論していると、「そもそも自社のシステムの全体像を把握している人が社内にはいない」「今の基幹システム構築時の社員が退職しており、構造やコードを読み解くことすらできない」「現状の構造やコードはなんとか整理したが、なぜこういう構造になっているのか分からないから、いじるのが怖くてモダナイズできない」といった悩みを多く伺います。こういったシステム構造では、たとえ DX で実現したい世界観はあったとしても、データ不足からそもそも実現可能な DX のメニューが限られてしまい、顧客やオペレーションの本質的な価値向上につなげるのは無理難題と言えるでしょう。

05

## 日本企業のDX成功に向けたヒント

中東・欧米に比べて DX で出遅れている日本企業は、どう挽回すべきなのでしょうか？全ての企業に有効なアプローチは当然存在しませんが、「小さな組織で実現した DX を徐々に拡大していくアプローチ」は一考の価値があると考えます。

前述してきた課題は日本企業の歴史及び文化に根ざしたもので、一朝一夕に変えられるものではありません。このような状況で、一足飛びにあれもこれもと手を広げても、日本企業特有の課題に阻まれて、結局顧客目線では特に進化がないハリボテ型 DX になりかねません。そこで、まずは小さな DX 組織を作り、そこで作り出した成功事例を梃子に、全社の社風を徐々に変えていくアプローチがヒントとなると考えます。

このアプローチは、モンスターラボのシンガポール拠点が新規サービス開発をご支援している、シンガポールの最大手保険会社である Income Insurance 社（1970 年設立。以下 Income 社）の取り組みを参考にしたものです。

当然、各企業の置かれた状況によって具体的なアプローチは異なるものとなるでしょうが、以下に示すアプローチが、今後の検討に向けた一案となれば幸いです。

## Step1: 独立した DX 組織の確立

まずは、本体となる組織から独立した小規模な DX 組織を作ります。当該組織を作る上で特に重要なポイントとしては、以下 3 点になります。

- DX 組織のトップには、事業を深く理解し、事業に影響力のある人材をあてる
- 本体となる組織から独立した組織構造とする
- 既存事業とは異なる、多様性のある人材を確保する

DX 組織のトップの人選は、DX の取り組みを全社に広げる上で特に重要です。事業のことを良く理解していなかったり、事業側への影響力が限定的なトップが就いた場合、たとえ DX 組織内での DX が成功したとしても、それを全社に広げることは難しくなり、結局全社的 DX を実現することはできません。

また、独立した組織構造や人材の多様性についても重要です。従来 of 社風や価値観、働き方の枠を超えたイノベーションを起こすためには、物理的かつ心理的に組織としての独立性を担保すると共に、多様な人材を新たに採用していくことを意識的に実施していくことが必要です。

Income 社では、本体となる組織とは全く別の DX 組織（Digital Transformation Office = DTO）を 2016 年に設立しました。DTO のトップには、10 年以上同社で勤続していた当時の COO（Chief Operating Officer）が就くことによって、事業の深い理解と、事業への影響力を担保しています。

また、DTO は本体となる組織とは全く別のオフィスを用意し、アジャイルかつデザインシンキン



グに根ざした働き方を導入しています。さらに、当初 3 名から始まった DTO ですが、様々な経歴やバックグラウンドを持った人材の新規採用を進めました。この過程では、保険に関連した経歴を持たない人材も積極的に採用しています。

これにより、従来の組織には無かった、新たな価値観や働き方に根ざした組織を作ることに成功したのです。

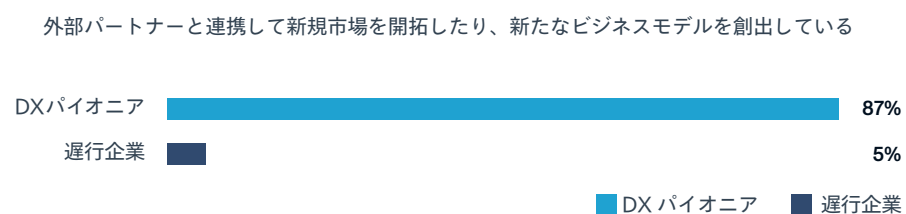
## Step2: 迅速な成功事例作り

DX の取り組みのインパクトを最大化するためには、いかに早く成功事例を作り、DX の取り組みに対する全社的な“温度感”を高められるかが重要です。

特に、従来の自社イメージと異なるイノベティブな新商品を出すことができた、といった象徴的なストーリーを作ることができれば、社内の DX に対する積極性も大きく向上することが期待できるでしょう。

そのために必須になると考えられるのが、外部パートナーの活用です。顧客に新たな価値を届けるためには、既存の枠組みに捉われずに、新たなテクノロジーやビジネスモデルをアジャイルに試すことが必要ですが、自社のみで新たなテクノロジーを取り入れ続けるのは限界があります。そのため、外部パートナーの活用の巧拙が成否に直結してくるのです。

実際今回の調査でも、外部パートナーを活用している DX パイオニアの割合は 87% に上っており、わずか 5% の遅行企業に比べ、その割合ははるかに高いことが分かりました。DX で成功しており、DX の知見が溜まっているであろう DX パイオニアは、むしろ積極的に外部パートナーを活用しているのです。



Income 社でも、2016 年の DTO 設立後、迅速な成功事例作りに成功しています。2018 年には、突然の雨によるタクシー代上昇を保障する革新的な保険である“Droplet”を発売しました。同保険は、テクノロジー・エクセレンス・アワードを受賞するなど、シンガポールで大きな話題となっています。

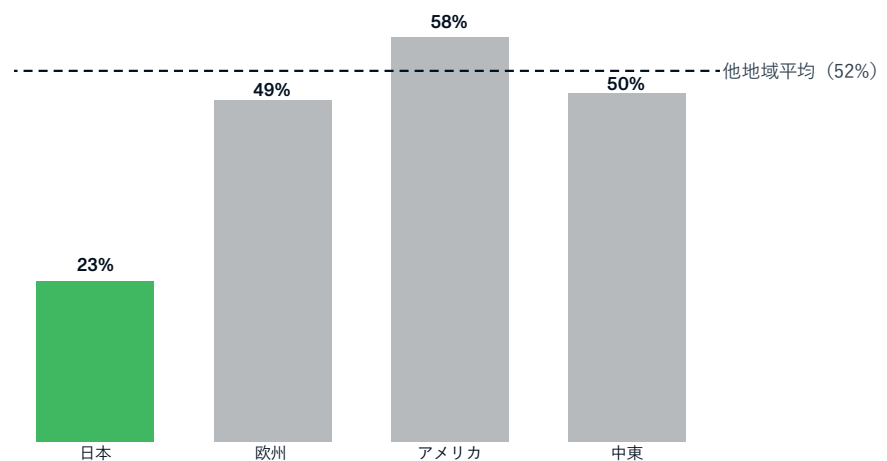
また、2019 年には航空チケットの価格変動を 7 日間にわたって補償する“Pinfare”を Skyscanner 社と共同で開発しています。

さらに、2021 年には、若年層をターゲットに、アプリを通して生じる日常生活の活動（買い物、食事、通勤など）に応じてパーソナライズされた保障を提供する「SNACK」を発表しています。同アプ

りは、Singapore Fintech Festival で 2 位を獲得し、2022 年には Singapore Digital Experience of the Year も獲得しました。なお、SNACK の事業開発にあたっては、事業アイデア作りや顧客体験設計、アプリ開発等、全体のプロセスを通してモンスターラボがご支援させていただきました。同社の取り組みは、うまく外部パートナーの知見を活用しながら迅速に成功事例を作ることで、社内外の DX への取り組みの認知を高めていくことの重要性を示す好事例であると考えます。

なお、今回のグローバル調査の結果を見ると、日本企業で外部パートナーを活用している比率はわずか 23% であり、他地域の平均である 52% と比較して大きく下回っています。日本企業においても、外部パートナーとの連携を意識的に進めることで、イノベーション促進を図っていくことが重要ではないでしょうか。

「外部パートナーと連携して新規市場を開拓したり、  
新たなビジネスモデルを創出している」と答えた企業割合



## Step3: DX組織の変革の全社展開

独立した DX 組織でいくら DX が成功したとしても、それが当該組織内に留まっていれば、本当の意味での DX の成功とは言えません。独立した DX 組織の社風、新たな働き方、価値観やケイパビリティを、本体組織に還流させて、組織全体のデジタル変革を成し遂げるからこそ重要です。そのためには、DX 組織の取り組みや仕組み、培ったケイパビリティを、徐々に本体組織に広げていくため、以下のような取り組みをしていくべきと言えるでしょう。

- DX 組織での取り組みの積極的な全社コミュニケーション
- DX 組織で培ったケイパビリティを、本体組織で育成する仕組みの構築
- 社内におけるデジタルユーザー体験の強化

DX 組織は、本体組織からの独立性を担保した組織構造とすることが重要であることは前述した通りですが、逆に言うと、DX 組織での取り組みや成功事例がブラックボックス化したり、外様組織となってしまうリスクがあります。

そうならないためにも、DX 組織は、当該組織の取り組み内容、成功や失敗、そこからの学びなどを、積極的に全社にコミュニケーションすべきです。また、これらの取り組みの目的や重要性自体を、経営層自身が継続的に全社に対してアピールしていくことも重要です。

また、DX 組織で培われた新たなケイパビリティ（アジャイルアプローチやデザインシンキングなど）を本体組織で育成したり、社内におけるデジタルユーザー体験の強化（例：各種社内プロセスのモバイル化等）を通して、社員全体のデジタル・リテラシーを底上げしていくことで、デジタル変革に対する組織の受容度を高めていくことも重要です。

Income 社においても、DTO での成功を本体組織に還流させるため、同様の取り組みを意識的かつ継続的に実施しています。

まず、中長期戦略における DX の重要性や、そこに向けた DTO の目的や取り組みを、タウンホールミーティングや社内イントラネット、社外メディアなどを通して、繰り返しコミュニケーションすることで、全社的な共通理解の醸成を図っています。

また、DTO が中心となって、36 時間の社内アイデアハッカソンイベント（IdeaSmash）や、先進テクノロジーを紹介するイベントである、Income Innovation Festival を開催したり、デザインシンキングに関する研修を実施することで、イノベーションや顧客視点を重視したアプローチに対する、組織全体のケイパビリティ底上げを図っています。

さらに、社内インフラにおいても積極的にデジタル環境を整備することで、社員のデジタルユーザー体験を強化しています。例えば、休暇申請や経費処理などをモバイルで完結可能な“HR on the Go”アプリを開発したり、オフィスへの入館をモバイルや顔認証で可能とするなどの取り組みを進めました。

これら一連の取り組みが評価され、Income 社は、シンガポールの Singapore Insurance Innovation and Digital Benchmark で 1 位を獲得しています。

同社の事例は、独立した DX 組織である DTO を立ち上げ、外部の力も上手く活用しながらスピード感を持って成功事例を積み上げ、その過程で培ったケイパビリティや社風を全組織に還流・拡大していくことで、組織全体のデジタル変革の受容度を高め、結果としてデジタル先進企業となることに成功した好事例と言えるでしょう。

日本企業においても、個別最適化した組織やアジャイル型アプローチの浸透度の低さ、レガシーシステムといった課題に悩み、とりあえずそれっぽい方向性や戦略を示して終わる「ハリボテ型 DX」でお茶を濁すのではなく、一部の組織でイノベーションの成功事例を作り、そこから全社に拡大していくアプローチを試してみたいかがでしょうか？

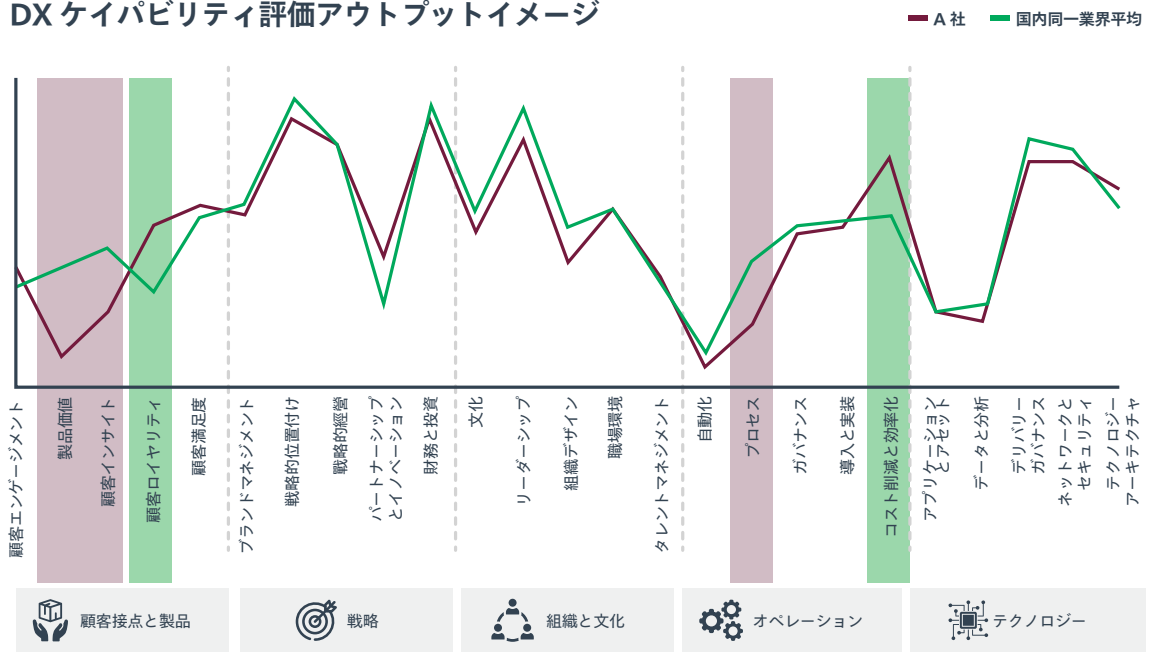
# DXケイパビリティ評価のすすめ

なお、どのようなアプローチをとるにせよ、デジタル変革に向けた取り組みを進めるうえで、自社の現状を理解することが何より重要です。DXパイオニアのDNAにもある通り、DX成功には戦略と成果を測るKPIが必要ですが、戦略には自社の現状評価が不可欠だからです。自社のどこに強みと課題があるのかが不明確では、どの領域に注力するべきなのかが感覚的判断となり、また経営陣によって意見が異なることで、玉虫色の戦略となり、資源の逐次投入で効果が半減するおそれがあります。

そこで、DXに向けた検討を始動される際には、DXケイパビリティ評価から始めるのが理想的アプローチです。以下のグラフのように、業界水準と比較してどこに自社の優位性があり、どこに課題があるかを定量的に把握することができれば、戦略の方向性をより明確につけることができるでしょう。

モンスターラボでは、各種業界別のグローバルベンチマークデータを活用し、DXケイパビリティ評価サービスをご提供していますので、ご興味をお持ちでしたらご相談いただければ幸いです。

DXケイパビリティ評価アウトプットイメージ



# 06 終わりに



## DX = 終わりになき変革

今回の調査で識別された「DX パイオニアの 7 つの DNA」は、いずれも組織の根源的な価値観や社風に根ざしたものであり、単なる先進的なテクノロジーの導入等の個別施策とはレベル感が異なります。すなわち、DX を真に成功させるためには、企業の価値観や社風、働き方、戦略などを統合した、全社的な変革が必要となることが、改めて明確になったと言えます。

一方、その困難な全社的な変革を実現できれば、その果実が極めて大きいことも定量的に明らかになりました。DX の勝者は、売上成長や利益率改善、従業員満足度など、幅広い KPI で、継続的に競合優位を築くことができるのです。

新たなテクノロジーによるイノベーションが恒久的に続いていくであろう世界で、イノベーションを追い風に変えることができる組織力（DNA）を育成していくことは、現代の企業及び経営者の宿命と言えるでしょう。

モンスターラボも、日本発のグローバル DX パートナーとして、変革実現のご支援をさせていただき、日本企業の成長の一助となれることを願っています。

## 謝辞

### 専門家

**Bill Genovese**

CIO Advisory Partner, Kyndryl

**Mohamed Abdel Razek**

Group Head Technology, Information, and Transformation, Mashreq

**Elena Moruzzi**

Vice President of Automation and Digital, Tetrapak

**Christopher Tucci**

Professor, Imperial College London

**William Floyd**

Chief Information and Security Officer, Futu

**Yogam Gnananandam**

Senior Service Manager of Global Information Systems, Tetrapak

---

### 調査内容と分析

山口拓也 (Monstarlab Holdings CEO 室長)

FT Longitude( フィナンシャル・タイムズ・グループのリサーチおよびソートリーダーシップ部門)

## Monstarlab ::

モンスターラボは、2006年に創業した日本発の Innovative Engineering Partner です。世界 19 の国と地域でお客様のデジタル変革の実行を、戦略・体験設計・開発・成長基盤構築などあらゆる面から支援し、これまで世界的有名企業を含む数多くの変革の実績を積み上げてきました。

モンスターラボのご支援の詳細についてはウェブサイトをご覧ください。

<https://monstar-lab.com/jp>

本レポートに関するお問い合わせはこちら

<https://monstar-lab.com/contact>

